

STUDI KOMPARATIF MOTIVASI KERJA BERDASARKAN PENGEMBANGAN KARIER PADA KARYAWAN PT PELABUHAN INDONESIA II (PERSERO)

Kustiadi Basuki

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta

Email : kustiadibasuki@yahoo.com

ABSTRAK

Sumber daya manusia (SDM) merupakan komponen terpenting dalam menjalankan segala aktivitas dan potensi yang ada dalam perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan SDM/karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi. Penelitian ini bertujuan menguji apakah terdapat perbedaan motivasi kerja antara karyawan yang sudah dan belum mengalami pengembangan karier. Karyawan yang telah dikembangkan kariernya memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi daripada karyawan yang belum dikembangkan kariernya. Data penelitian ini diperoleh dari 32 karyawan PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) yang terdiri dari 16 orang karyawan yang sudah mengalami pengembangan karier dan 16 orang karyawan yang belum mengalami pengembangan karier. Data motivasi kerja diperoleh melalui kuesioner motivasi kerja dan data pengembangan karier diperoleh melalui kuesioner dan judgment dari pejabat PT Pelabuhan Indonesia II (Persero). Uji validitas terhadap 50 item skala motivasi kerja digunakan teknik item total correlation dan diperoleh 38 item yang valid dengan nilai kolerasi berkisar dari 0,312 sampai dengan 0,843. Uji reliabilitas digunakan teknik Alpha Cronbach dan diperoleh nilai koefisien reliabilitas sebesar 0,953. Berdasarkan analisis data menggunakan uji hipotesis Independent Samples T-Test (parametrik) didapatkan skor $t = 0,462$ dan skor signifikansi 0,647 ($\alpha \geq 0,05$). Hal ini menunjukkan tidak ada perbedaan signifikan motivasi kerja antara karyawan yang sudah dan belum mengalami pengembangan karier.

Kata Kunci : Motivasi Kerja dan Pengembangan Karier

ABSTRACT

Human resources (HR) is an important component in implementing all activities and the potential that exists within the company. To achieve the objectives of the company required human resources / employees with high motivation. This study aims to examine whether there are differences between the work motivation of employees who have and have not experienced career development. Employees who have developed his career have higher motivation to work than employees who had not developed his career. The research data was obtained from 32 employees of PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) which consists of 16 employees who have experienced career development and 16 employees who have not experienced career development. The data obtained through the questionnaire work motivation motivation and career development of data obtained through the questionnaire and the judgment of the officials of PT Pelabuhan Indonesia II (Persero). Test the validity of the 50-item scale used

motivational techniques work item total correlation and obtained 38 valid items with correlation values ranged from 0.312 to 0.843. Reliability tests used Cronbach Alpha and values obtained reliability coefficient of 0.953. Based on data analysis using hypothesis testing Independent Samples T-Test (parametric) obtained a score of $t = 0.462$ and 0.647 significance scores ($\alpha \geq 0.05$). It showed no significant difference in work motivation among employees who have and have not experienced career development.

Keywords: Work Motivation and Career Development

PENDAHULUAN

Teknologi modern yang digunakan dalam melayani publik maupun dalam melakukan aktivitas perusahaan tidak akan berhasil dan berjalan secara maksimal tanpa adanya sumber daya manusia (SDM) sebagai sumber daya yang menggerakkan segala aktivitas yang ada dalam perusahaan. Telah terpenuhinya segala sumber daya yang dibutuhkan perusahaan belumlah cukup tanpa melibatkan sumber daya manusia. Karena sumber daya manusia merupakan salah satu komponen terpenting yang menentukan maju-mundurnya sebuah perusahaan. Namun kondisi yang ada menunjukkan masih banyaknya sumber daya manusia (karyawan/pegawai) memiliki motivasi kerja relatif rendah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, baik di perusahaan pemerintah maupun perusahaan swasta.

Motivasi kerja khususnya yang dimiliki seorang karyawan dalam suatu perusahaan selalu menjadi pembahasan yang tidak pernah habis. Hal ini mengingat fungsi motivasi yang sangat penting, baik bagi karyawan yang bersangkutan maupun bagi perusahaan. Seorang karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan memiliki produktivitas kerja yang tinggi serta meningkatkan kinerjanya dalam perusahaan dan tentunya berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Koesmono, 2005). Karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi akan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan efektif dan efisien yaitu pekerjaan akan diselesaikan sesuai dengan ketetapan yang telah dibuat dan dalam waktu yang telah ditentukan. Menurut penulis, motivasi kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk mengerahkan potensi dirinya, menciptakan inovasi, kreativitas dalam menjalankan tugasnya serta karyawan juga akan memiliki kondisi psikologis yang baik dalam melaksanakan tugasnya. Karyawan dengan motivasi kerja yang baik akan lebih tenang dalam bekerja dan memiliki tingkat stres yang rendah dibandingkan karyawan lain yang memiliki motivasi yang rendah (Saydam, 2005).

Dalam hal ini, perusahaan bertanggung jawab dalam memberikan motivasi kerja bagi para karyawannya diluar dari motivasi yang timbul dari karyawan itu sendiri, supaya karyawan tetap bekerja dengan baik dan selalu memberikan prestasi yang terbaik bagi perusahaan. Manusia sebagai daya penggerak segala aktivitas dalam perusahaan tidak hanya dituntut memiliki kemampuan, kecakapan, dan keterampilan kerja, tetapi juga memiliki motivasi dalam bekerja. Dalam sebuah perusahaan, motivasi kerja menjadi komponen penting yang harus dimiliki setiap sumber daya manusia di dalamnya, mulai dari kedudukan tertinggi sampai pada kedudukan terendah. Di tengah-tengah perkembangan industri yang begitu pesat, motivasi kerja terkadang masih menjadi masalah yang harus dihadapi

perusahaan. Motivasi yang dimiliki oleh seorang kepala divisi *Human Resources Development* tentunya berbeda dengan bawahannya. Seorang kepala divisi tidak dapat melakukan pekerjaannya tanpa bantuan bawahannya. Untuk itu diperlukan pembagian tugas dan pekerjaan tersebut kepada para bawahannya yang ada dalam divisi kerja itu serta suatu sistem untuk mengetahui bahwa pekerjaan tersebut sungguh-sungguh dikerjakan oleh para bawahannya. Disinilah letak pentingnya motivasi kerja karyawan, agar karyawan mau dan tetap melaksanakan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan kecakapan yang dimiliki, serta sesuai dengan harapan perusahaan.

Suatu perusahaan yang tidak didukung oleh motivasi kerja karyawannya tidak akan mampu mencapai kesuksesan yang diharapkan serta tidak akan mengalami kemajuan. Oleh karena itu diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas, memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam mengelola setiap sumber daya yang ada dalam perusahaan sehingga tercapai target dan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan tentu pula tujuan pribadi karyawan itu sendiri. Peterson dan Plowman (Saydam, 2005) mengemukakan bahwa keinginan untuk dapat hidup, untuk dapat memiliki, memperoleh pengakuan, dan untuk berkuasa merupakan hal-hal yang memotivasi seseorang dalam bekerja. Menurut Saydam (2005), keinginan untuk berkuasa salah satunya adalah adanya kebutuhan untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi. Kebutuhan ini merupakan salah satu hal yang dapat terlaksana melalui aktivitas pengembangan karier. Mardiana (2010), mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya manusia salah satunya melalui pengembangan karier dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang telah mencapai kepuasan dalam pekerjaannya, akan meningkatkan motivasi kerjanya dalam perusahaan tempat ia bekerja. Chiu (1999) mengatakan bahwa perasaan positif memiliki hubungan positif dengan motivasi kerja. Hasil dari beberapa penelitian ini berkaitan dengan manfaat pengembangan karier karyawan dalam perusahaan yaitu meningkatkan kepuasan kerja dan mencegah terjadinya keresahan di kalangan karyawan yang merasa kurang diperhatikan sehingga menciptakan perasaan positif karyawan (Saydam, 2005). Oleh karena itu, penulis berpendapat bahwa pengembangan karier dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut pengembangan karier menjadi hal yang penting yang merupakan bagian dari perencanaan aktivitas sumber daya manusia.

Pengembangan karier dipandang sebagai sesuatu yang penting yang perlu dilakukan dalam suatu perusahaan. Seorang karyawan bekerja dalam sebuah perusahaan memiliki harapan untuk suatu perubahan, kemajuan, serta kesempatan untuk berada di tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik. Pengembangan karier sumber daya manusia juga mendatangkan manfaat yang besar bagi karyawan, salah satunya memotivasi karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilannya dalam melakukan semua tugas, tanggung jawab, dan pekerjaannya dalam perusahaan (Syadam, 2005). Untuk itulah perusahaan berperan dalam memberikan peluang bagi para karyawannya untuk meningkatkan dan mengembangkan karier sehingga karyawan memiliki motivasi untuk memberikan kontribusi mereka secara optimal bagi perusahaan.

Sesungguhnya perkembangan karier seorang karyawan sangat tergantung pada karyawan itu sendiri, tentunya dengan mendapat dukungan dari perusahaan tempat karyawan yang bersangkutan bernaung dan bekerja. Seorang karyawan

yang ingin mendapat pengembangan karier diharapkan mencari informasi tentang pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan apa yang diperlukan perusahaan darinya; sistem promosi apa yang berlaku dalam perusahaannya; bila ada syarat untuk mengikuti pelatihan, apakah pelatihan itu diadakan oleh perusahaan atau karyawan yang bersangkutan yang mencari kesempatan itu sendiri; apakah faktor keberuntungan berperan atau tidak dalam pengembangan karier; mencari mana yang lebih dominan dalam menentukan promosi, apakah prestasi kerja atau senioritas (Siagian dalam Saydam, 2005).

Perencanaan aktivitas sumber daya manusia seringkali masih bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan semata dan proses pengembangan karier karyawan masih dipandang sebelah mata. Di samping itu frekuensi aktivitas pengembangan karier juga tidak dapat dilakukan secara berkala dan terkesan tidak terlaksana secara jelas. Hal ini menyebabkan jumlah karyawan yang mengalami pengembangan karier menunjukkan angka yang minimal. Applebaum et al., (2001) dan Cianni dan Wnuck (1997) menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai kesempatan yang tinggi meningkatkan kariernya akan merangsang motivasinya untuk bekerja lebih baik. Di samping itu pengembangan karier juga bisa mempengaruhi psikologis karyawan terkait keberadaan dan tujuannya dalam perusahaan tempat ia bekerja. Karyawan yang telah mengalami pengembangan karier akan memiliki motivasi kerja yang berbeda dengan karyawan yang belum mengalami pengembangan karier, sehingga berpengaruh terhadap produktivitas kerja, kinerja, dan kontribusi karyawan bagi perusahaan. Melalui pengembangan karier, harapan-harapan karyawan misalnya kenaikan gaji dan kenaikan jabatan akan dapat diperoleh. Tercapainya harapan karyawan tersebut tentunya akan meningkatkan motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan.

Oleh karena itu, perusahaan diharapkan dapat menerapkan pengembangan karier sebagai aktivitas yang sungguh-sungguh terencana, merata, dan dilakukan secara optimal sehingga harapan meningkatnya motivasi kerja karyawan dapat tercapai. Bertitik tolak dari uraian di atas, maka penulis tertarik melakukan penelitian mengenai perbedaan motivasi kerja karyawan antara karyawan yang telah dan belum mengalami pengembangan karier, serta judul penelitian ini adalah Studi Komparatif Motivasi Kerja Berdasarkan Pengembangan Karier pada Karyawan PT Pelabuhan Indonesia II (Persero). Tujuan melakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui perbedaan motivasi kerja antara karyawan yang telah dan belum mengalami pengembangan karier pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero).

KAJIAN TEORI DAN HIPOTESIS

Motivasi Kerja

Secara etimologi istilah motivasi bermula dari kata *movere* (bahasa Latin) yang sama artinya dengan *to move* (bahasa Inggris), yang berarti mendorong atau menggerakkan. Saydam (2005) mengemukakan bahwa dalam istilah motivasi tercakup berbagai aspek tingkah laku manusia yang mendorongnya untuk berbuat atau tidak berbuat. Oleh sebab itu, motivasi merupakan semua kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang memberi daya, memberi arah dan memelihara tingkah laku. Indikator yang dapat menunjukkan karyawan memiliki motivasi yang tinggi adalah a) Berperilaku sesuai dengan keinginan perusahaan, b) Memiliki gairah dan semangat kerja yang tinggi, c) Disiplin dalam bekerja, d) Menunjukkan

prestasi kerja yang baik, e) Memiliki moral kerja yang baik, f) Memiliki rasa tanggung jawab pada tugas dan pekerjaan, g) Memiliki produktivitas kerja yang baik, i) Menunjukkan loyalitas pada perusahaan

Menurut Hasibuan (2011) istilah motivasi berasal dari kata motif yang artinya suatu pernyataan batin yang berwujud daya kekuatan, untuk bertindak atau bergerak, secara langsung atau melalui saluran perilaku mengarah kepada sasaran. Sedangkan motivasi adalah dorongan, kehendak, kebutuhan, keinginan, dan daya kekuatan lain yang ada kesamaannya atau suatu perangsangan keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Motif manusia didasarkan atas kebutuhan-kebutuhan, yang dirasakan secara sadar atau tidak sadar. Beberapa kebutuhan primer sebagaimana halnya persyaratan fisik, seperti air, udara, makanan, tidur, dan perumahan. Sedangkan kebutuhan lain yang dianggap sebagai kebutuhan sekunder seperti kebanggaan, kedudukan atau status, kerja sama dengan orang lain, persaudaraan, kecakapan, berdiri sendiri, dan lain sebagainya. Indikasi karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi : a) Gairah dan semangat kerja karyawan yang tinggi, b) Memiliki hubungan kerja yang baik, c) Memiliki tanggung jawab terhadap tugas, d) Memiliki moral yang baik dan kepuasan kerja yang tinggi, e) Memiliki produktivitas kerja yang tinggi, f) Kreatif dan berpartisipasi dalam aktivitas perusahaan, g) Kesejahteraan karyawan terpenuhi, h) Efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku, i) Mutu hasil kerja yang baik, j) Memiliki suasana kerja yang bersahabat, k) Menunjukkan kinerja yang memuaskan, l) Selalu berupaya untuk mengembangkan diri,

Menurut Martoyo (1994), motivasi adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan (*action* atau *activities*) dan memberikan kekuatan (*energy*) yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan.

Stooner (Notoatmodjo, 2009) mendefinisikan bahwa motivasi adalah sesuatu hal yang menyebabkan dan yang mendukung tindakan atau perilaku seseorang.

Gray (Winardi, 2001), mengemukakan definisi lain tentang motivasi. Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusias dan persisten dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.

Umar (2003) menyatakan pengertian dari motivasi kerja adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya, serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya.

Mulianto, dkk (2006) dalam bukunya mengemukakan, motivasi kerja adalah dorongan kehendak yang mempengaruhi perilaku tenaga kerja untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja karena adanya keyakinan bahwa peningkatan produktivitas mempunyai manfaat bagi dirinya.

Dalam dunia kerja, perusahaan memiliki peran penting dalam memelihara dan meningkatkan motivasi kerja para karyawannya. Suatu perusahaan akan berhasil melaksanakan program-programnya bila individu-individu yang bekerja dalam perusahaan itu dapat melakukan tugasnya dengan baik sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya masing-masing. Dalam menyelesaikan tugas ini, para karyawan perlu diberi arahan dan dorongan (motivasi) sehingga potensi yang ada dalam dirinya dapat diubah menjadi prestasi yang menguntungkan

perusahaan. Dalam pemberian motivasi sebenarnya terkandung makna bahwa setiap manusia perlu diperlakukan dengan segala kelebihan, keterbatasan, dan kekurangannya. Menurut Hasibuan (2011) secara garis besar motivasi dapat digolongkan menjadi dua : (a) Motivasi Positif, adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan "hadiah". Pada jenis motivasi positif ini, pimpinan memberikan kemungkinan untuk mendapat hadiah, mungkin berwujud tambahan uang, tambahan penghargaan, dan lain sebagainya bagi karyawan, (b) Motivasi Negatif, adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan, tetapi teknik dasar yang digunakan adalah melalui kekuatan ketakutan (hukuman). Jenis motivasi negatif diberikan apabila seseorang tidak melakukan sesuatu yang kita inginkan, kita akan memberitahukan bahwa ia mungkin akan kehilangan sesuatu, bisa kehilangan pengakuan, uang atau jabatan. Melalui motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka pendek akan meningkat, karena mereka takut dihukum tetapi untuk jangka panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam prakteknya, kedua jenis memotivasi di atas sering digunakan oleh suatu perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Memotivasi positif efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif efektif untuk jangka pendek. Akan tetapi, harus konsisten dan adil dalam menerapkan motivasi tersebut. Menurut Heidjrachman dan Husnan (Saydam, 2005), ada kecenderungan untuk mempergunakan motivasi positif dengan lebih banyak, hal ini disebabkan karena makin tingginya pendidikan pegawai, timbulnya organisasi-organisasi buruh dan makin banyaknya penelitian tentang manfaat penggunaan motivasi positif.

Menurut Saydam (2005), motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi a) Faktor *intern* (terdapat pada diri karyawan itu sendiri), yaitu kematangan pribadi, tingkat pendidikan, keinginan dan harapan pribadi, kebutuhan, keterampilan, kelelahan dan kebosanan, serta kepuasan kerja. b) Faktor *ekstern* (berasal dari luar diri karyawan), yaitu lingkungan kerja yang menyenangkan, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya penghargaan atas prestasi, status dan tanggung jawab, serta peraturan yang berlaku.

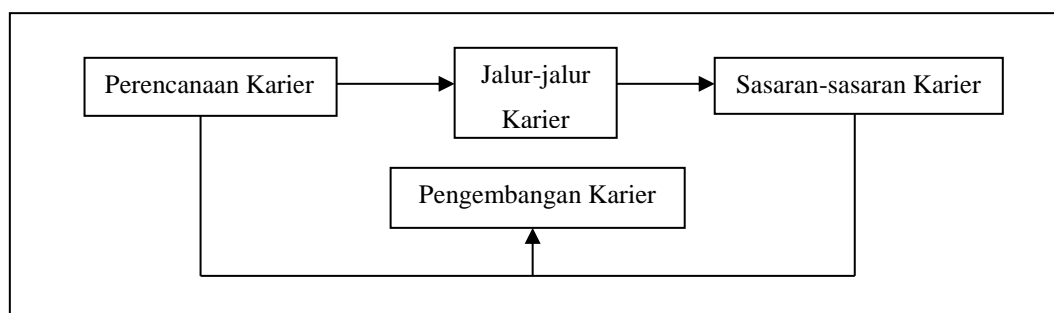
Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan adalah serangkaian dorongan/keinginan dari dalam diri karyawan yang pengaruhnya berasal dari dalam maupun dari luar diri karyawan untuk melakukan tugas dan tanggung jawab dalam perusahaan secara optimal sesuai dengan keinginan perusahaan dalam usaha mencapai tujuan pribadi dan perusahaan.

Pengembangan Karier

Baruch (2003) mengatakan bahwa karier adalah suatu proses pengembangan karyawan sepanjang alur pekerjaan dan pengalamannya dalam satu atau lebih organisasi. Arthur (dalam Baruch, 2003) mengemukakan, karier adalah suatu urutan pengembangan pengalaman kerja seseorang dari waktu ke waktu. Menurut Saydam (2005), pengembangan karier merupakan proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan yang akan dilakukan di masa mendatang. Melalui pengembangan tersebut tercakup pengertian bahwa perusahaan atau manajer SDM

telah menyusun perencanaan sebelumnya tentang cara-cara yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karier karyawan selama ia bekerja. Menurut Tulus (1992), pengembangan karier adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Keberhasilan karier seseorang dipengaruhi oleh beberapa hal yaitu pendidikan formal karyawan, pengalaman kerja karyawan, sikap atasan, prestasi kerja karyawan, bobot pekerjaan karyawan, adanya lowongan jabatan, dan produktivitas kerja karyawan.

Pengembangan karier masing-masing karyawan berbeda-beda, karena tergantung pada faktor-faktor diatas. Meskipun demikian, secara umum rangkaian pengembangan karier dapat digambarkan dengan bagan berikut ini



Gambar 1. Rangkaian Pengembangan Karier

Saydam (2005) dan Harahap (2011) mengemukakan bahwa pengembangan karier karyawan tidak berarti hanya melalui promosi saja atau peningkatan kedudukan seorang karyawan dari yang rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Pengembangan karier sebagaimana tercantum dalam definisi adalah sesuatu perubahan yang diinginkan karyawan dan bila memungkinkan perubahan itu berupa kemajuan yang bersifat vertikal berarti mengubah status yang bersangkutan. Namun pengembangan karier dapat pula berupa mutasi, baik mutasi tempat kerja (*tour of area*) atau mutasi alih tugas (*tour of duty*).

Notoatmodjo (2009) mengatakan secara umum pentingnya pengembangan karier :

- a) Meningkatkan kesadaran perlunya klasifikasi tugas atau pekerjaan,
- b) Merupakan masukan untuk perencanaan program pengembangan organisasi,
- c) Membantu karyawan menyusun strategi pengembangan,
- d) Selektif untuk mengikuti program-program pengembangan,
- e) Mempermudah pemanfaatan potensi karyawan,
- f) Mempermudah meningkatkan motivasi kerja karyawan,
- g) Mempermudah proses promosi karyawan,
- h) Mempermudah peningkatan kepuasan kerja,
- i) Mengurangi *turn over* dan meningkatkan loyalitas karyawan.

Menurut Saydam (2005), beberapa manfaat penembangan karir :

- 1) Memotivasi karyawan untuk bekerja dan mengembangkan diri serta kemampuannya,
- 2) Menambah rasa kepedulian yang tinggi terhadap perusahaan,
- 3) Mencegah terjadinya keresahan di kalangan karyawan yang selama ini kurang diperhatikan,
- 4) Mengurangi karyawan yang meninggalkan perusahaan,
- 5) Mengisi lowongan yang tersedia, akibat ada karyawan yang mutasi atau promosi, dan
- 6). Mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan karyawan, sesuai dengan potensi karyawan yang bersangkutan.

Ningga (2008)

mengemukakan bahwa tahap-tahap dalam perencanaan dan pengembangan karier karyawan dalam suatu perusahaan meliputi empat tahapan, (a) *Self Assessment* Penilaian diri membantu karyawan dalam menentukan minat, nilai-nilai, bakat, dan kecenderungan perilaku mereka. Tes psikologi akan membantu karyawan untuk mengidentifikasi nilai-nilai yang berhubungan dengan tempat mereka bekerja dan aktivitas senggang mereka, (b) *Reality Check* : Karyawan mendapatkan informasi tentang bagaimana perusahaan mengevaluasi keahlian dan pengetahuan mereka. Melalui informasi ini, karyawan mencocokkannya dengan rencana perusahaan misalnya mutasi dan promosi. Informasi mengenai hal ini biasanya diperoleh dari manajer sebagai bagian dari proses penilaian kinerja, (c) *Goal Setting* (Penetapan Tujuan) Karyawan menentukan tujuan karier jangka pendek dan jangka panjang selama fase ini dalam proses perencanaan karier, (d) *Action Planning* (Rencana Tindakan) Karyawan menentukan bagaimana mereka akan mencapai tujuan karier jangka panjang dan jangka pendek.

Hipotesis

Berdasarkan tinjauan pustaka, maka dapat diajukan hipotesis untuk penelitian ini yaitu terdapat perbedaan motivasi kerja antara karyawan yang sudah dan belum mengalami pengembangan karier. Karyawan yang telah dikembangkan kariernya memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi daripada karyawan yang belum dikembangkan kariernya.

METODE PENELITIAN

Populasi, Sampel dan Teknik Pengumpulan Data

Populasi dari penelitian ini adalah karyawan tetap PT PELABUHAN INDONESIA II (Persero) di Tanjung Priok yang sudah dan belum mengalami pengembangan karier. Sampel atau subjek penelitian adalah sebanyak 32 orang, terdiri dari 16 orang yang sudah dikembangkan kariernya dan 16 orang yang belum dikembangkan kariernya. Pengambilan sampel ini dilakukan dengan teknik *purposive sampling*. Teknik *purposive sampling* adalah teknik penarikan sampel dimana peneliti hanya meminta relawan dari sekelompok orang yang tersedia yang memenuhi persyaratan umum penelitian (Goodwin, 2002).

Untuk mengetahui motivasi kerja karyawan, digunakan data primer yaitu data diperoleh langsung dari subjek/responden dengan menggunakan kuesioner. Responden (karyawan) diminta untuk memberikan respon terhadap pernyataan-pernyataan bersifat *favorable* dan *unfavorable*. Selain berisi tentang skala motivasi kerja, kuesioner juga berisi lembar identitas subjek yang meliputi data jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja (lamanya bekerja).

Untuk mengetahui karyawan yang sudah dan belum mengalami pengembangan karier, digunakan data sekunder yaitu data diperoleh dari pihak lain dalam hal ini perusahaan terkait, tidak langsung diperoleh peneliti dari subjek penelitiannya. Data sekunder biasanya berwujud data dokumentasi atau data laporan yang tersedia.

Definisi Operasional Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini variabel yang akan dikaji adalah Variabel Dependen (Y), yaitu Motivasi Kerja, dan Variabel Independen (X), yaitu Pengembangan Karier, masing-masing memiliki definisi operasional sebagai berikut :

Motivasi Kerja adalah serangkaian dorongan/keinginan dari dalam diri karyawan yang pengaruhnya berasal dari dalam maupun dari luar diri karyawan untuk melakukan tugas dan tanggung jawab dalam perusahaan secara optimal sesuai dengan keinginan perusahaan dalam usaha mencapai tujuan pribadi dan perusahaan. Untuk mengetahui tingkat motivasi kerja para karyawan digunakan skala motivasi kerja yang diadaptasi dari skala motivasi kerja yang telah dikembangkan oleh Maghribi (2010), berdasarkan indikator motivasi kerja, yaitu gairah dan semangat kerja karyawan yang tinggi, memiliki hubungan kerja yang baik, memiliki tanggung jawab terhadap tugas, memiliki moral yang baik dan kepuasan kerja yang tinggi, memiliki produktivitas kerja yang tinggi, kreatif dan berpartisipasi dalam aktivitas perusahaan, kesejahteraan karyawan terpenuhi, efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku, mutu hasil kerja yang baik, memiliki suasana kerja yang bersahabat, menunjukkan kinerja yang memuaskan, selalu berupaya untuk mengembangkan diri, dan disiplin dalam menjalankan tugas,

Pengembangan Karier adalah suatu upaya untuk meningkatkan status karyawan dalam perusahaan melalui jalur-jalur karier tertentu. Variabel pengembangan karier dalam penelitian ini dioperasionalkan sebagai variabel pilah (deskrit) yang membedakan karyawan menjadi dua kelompok, yaitu i. Karyawan yang sudah dikembangkan kariernya yaitu sudah mengalami perubahan status dalam perusahaan melalui jalur-jalur karier tertentu, ii. Karyawan yang belum dikembangkan kariernya yaitu belum mengalami perubahan status dalam perusahaan.

Skala Motivasi Kerja

Untuk mengumpulkan data mengenai motivasi kerja karyawan digunakan Skala Motivasi Kerja yang berbentuk skala *Likert* yang dikembangkan oleh Maghribi (2010). Skala ini disusun berdasarkan 13 indikator motivasi kerja dan secara keseluruhan terdiri dari 50 item (Tabel 1).

Tabel 1. Sebaran Item Skala Motivasi Kerja

No.	Indikator Motivasi Kerja	Nomor Item		Jumlah
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
1	Gairah dan semangat kerja karyawan yang tinggi	1, 27	14, 39	4
2	Memiliki suasana dan hubungan kerja yang baik	2, 28	15, 40	4
3	Memiliki tanggung jawab terhadap tugas	3, 29	16, 41	4
4	Memiliki moral yang baik dan kepuasan kerja yang tinggi	4, 30	17, 42	4
No.	Indikator Motivasi Kerja	Nomor Item		Jumlah
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
5	Memiliki produktivitas kerja yang tinggi	5, 31	18, 43	4
6	Kreatif dan berpartisipasi dalam aktivitas perusahaan	6, 32	19, 44	4

7	Kesejahteraan karyawan terpenuhi	7, 33	20, 45	4
8	Efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku	8	21	2
9	Mutu hasil kerja yang baik	9, 34	22, 46	4
10	Memiliki suasana kerja yang bersahabat	10, 35	23, 47	4
11	Menunjukkan kinerja yang memuaskan	11, 36	24, 48	4
12	Selalu berupaya untuk mengembangkan diri	12, 37	25, 49	4
13	Disiplin dalam menjalankan tugas	13, 38	26, 50	4
	Total	25	25	50

Penilaian Motivasi Kerja

Untuk penilaian skala motivasi kerja, masing-masing pernyataan dinilai berdasarkan respon responden dengan menggunakan Skala Likert 5 tingkat dengan perincian pada tabel sebagai berikut

Tabel 2. Penilaian Skala Motivasi Kerja

Pilihan	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>
Sangat Sesuai (SS)	5	1
Sesuai (S)	4	2
Ragu-Ragu (R)	3	3
Tidak Sesuai (STS)	2	4
Sangat Tidak Sesuai (STS)	1	5

Angket Pengembangan Karier

Untuk mengetahui sejauh mana pemahaman dan pendapat karyawan mengenai sistem pengembangan karier yang berlangsung dalam perusahaan maka digunakan angket dimana karyawan diminta untuk memberikan jawaban dari 3 pertanyaan yang disediakan.

Teknik Analisis Data

Untuk menguji hipotesis yang mengatakan adanya perbedaan motivasi kerja karyawan berdasarkan pengembangan karier digunakan Uji Hipotesis Komparatif Dua Sampel. Statistika parametrik yang digunakan untuk menguji hipotesis komparatif rata-rata dua sampel bila datanya berbentuk interval atau rasio adalah menggunakan *Independent Samples T-Test* pada program *SPSS 17.0 for Windows*.

Sebelum melakukan uji hipotesis, diawali dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Menurut Anastasi dan Urbina (1997), validitas adalah sebuah tes yang menyangkut apa yang diukur oleh alat tes dan seberapa baik tes itu dapat mengukur. Validitas dalam penelitian dijelaskan sebagai suatu derajat ketepatan alat ukur penelitian tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur (Sevilla dalam Umar, 2008). Paling tidak yang dapat dilakukan dalam menetapkan validitas suatu instrumen pengukuran adalah menghasilkan derajat yang tinggi dari kedekatan data yang diperoleh dengan apa yang diyakini dalam pengukuran. Untuk menguji validitas alat pengumpul data, peneliti menggunakan teknik *Item Total Correlation* dengan program *SPSS 17.0 for Windows*. Menurut Sevilla (dalam

Umar, 2008) reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian, atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Pengujiannya dapat dilakukan secara internal, yaitu pengujian dengan menganalisis konsistensi butir-butir yang ada. Secara eksternal, yaitu dengan melakukan *test-retest*. Ide pokok dalam konsep reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Untuk menguji reliabilitas alat pengumpul data, peneliti menggunakan analisis *Alpha Cronbach* dengan program *SPSS 17.0 for Windows*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Deskripsi Motivasi Kerja Berdasarkan Data Biografi

Deskripsi responden dilakukan dengan melihat identitas sampel. Berikut ini akan dijelaskan deskripsi responden yang meliputi jenis kelamin, usia, lama bekerja, dan pendidikan terakhir.

Tabel 3. Deskripsi Responden Penelitian

No	Identitas	Penggolongan	Mean Motivasi Kerja		
			Seluruh Subjek	Yang Belum Mengembangkan Karier	Yang Sudah Mengembangkan Karier
1	Jenis Kelamin	Pria	156,19	158,89	154,17
		Wanita	150,73	145,71	159,50
2	Usia	< 25 Tahun	154,71	153,40	158,00
		≥ 25 Tahun	154,00	152,67	154,67
3	Lama Bekerja	< 3 Tahun	152,28	150,15	157,80
		> 3 Tahun	156,93	166,00	154,45
4	Pendidikan	SMA	161,31	172,50	159,27
		S1	149,53	150,36	147,20

Uji Hipotesis

Pada uji normalitas telah diketahui bahwa skala motivasi kerja memiliki sebaran item yang normal, maka untuk melakukan uji hipotesis digunakan uji statistika parametrik.

Analisis data menggunakan uji hipotesis *Independent Samples T-Test* (parametrik) dan didapatkan skor T sebesar 0,462 dan skor signifikansi sebesar 0,647 ($p \geq 0,05$). Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa tidak ada perbedaan motivasi kerja antara karyawan yang telah dan belum mengembangkan karier. Rerata (*mean*) subjek yang belum mengalami pengembangan karier adalah 153,13 dan rerata (*mean*) subjek yang sudah mengalami pengembangan karier adalah 155,50. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini ditolak. Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel berikut ini

Tabel 4. Group Statistics

Pengembangan Karier		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Motivasi Kerja	Sudah	16	155.50	12.242	3.061
	Belum	16	153.13	16.520	4.130

**Tabel 5
Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Motivasi Kerja	Equal variances assumed	1.06	.31	.46	30	.64	2.37	5.14	-8.123	12.87
	Equal variances not assumed			.46	27.65	.64	2.37	5.14	-8.161	12.91

Penelitian ini dilakukan untuk menguji apakah terdapat perbedaan motivasi kerja antara karyawan yang sudah dan belum mengalami pengembangan karier. Berdasarkan hasil penelitian, hipotesis (Ha) yang telah dirumuskan tidak diterima/ditolak, sehingga berarti tidak terdapat perbedaan motivasi kerja antara karyawan yang sudah dan belum mengalami pengembangan karier.

Saydam (2005) menyatakan bahwa selain aktivitas pengembangan karier, motivasi kerja karyawan juga dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya lingkungan kerja yang menyenangkan, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya penghargaan atas prestasi, status dan tanggung jawab, serta peraturan yang berlaku.

Mardiana (2010) dalam penelitiannya pada karyawan pelabuhan lintas Merak Bakauheni, menyimpulkan bahwa supervisi atasan terhadap bawahannya memberi andil dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Selanjutnya Koesmono (2005) dalam penelitiannya pada karyawan industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur, menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh pada motivasi kerja karyawan.

Motivasi kerja karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia II tidak hanya ditentukan oleh faktor pengembangan karier. PT Pelabuhan Indonesia II memiliki beberapa strategi yang juga menjadi faktor yang mempengaruhi tumbuh dan meningkatnya motivasi kerja karyawan, yang justru lebih berpengaruh daripada faktor pengembangan karier. Untuk memperoleh data yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor selain faktor pengembangan karier, peneliti melakukan wawancara dengan Asisten Senior Manajer Manajemen Karier dan Diklat dan membaca testimoni dari seorang Staf Teknik Perusahaan dalam situs resmi

perusahaan (www.inaport2.co.id). Beberapa faktor yang turut mempengaruhi motivasi kerja karyawan antara lain :

1. Terciptanya lingkungan dan suasana kerja yang baik dan kondusif. Salah satunya adalah tidak ada perbedaan gender dalam melaksanakan tugas. Kondisi ini merangsang para karyawan untuk lebih erat bekerja sama dan saling memotivasi tanpa memandang pria atau wanita.
2. Perusahaan bersikap bijak dalam mengakomodir keinginan karyawan. Salah satu contohnya dialami seorang karyawan yang menerima beasiswa untuk melanjutkan studi Pasca Sarjana ke Belanda. Karyawan tersebut diperbolehkan mengambil cuti belajar dengan tetap menerima gaji.
3. Karyawan mendapatkan gaji yang kompetitif
4. Karyawan mendapatkan kesejahteraan antara lain asuransi, perawatan kesehatan untuk pekerja dan keluarga, pelatihan dan pengembangan kompetensi, bonus, insentif, penghargaan masa bhakti serta pensiun.
5. Atasan yang memberikan tugas yang menantang sehingga karyawan memperoleh kesempatan untuk mengembangkan diri.

Berdasarkan *Mean Empirik* (ME) dan *Mean Hipotetik* (MH) pada skala motivasi kerja dapat diketahui bahwa secara umum responden memiliki motivasi kerja yang sangat tinggi. Selanjutnya, skor *mean* motivasi kerja antara karyawan yang sudah dan belum mengalami pengembangan karier tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan dimana *mean* motivasi kerja karyawan yang sudah mengalami pengembangan karier sebesar 155,50 dan *mean* motivasi kerja karyawan yang belum mengalami pengembangan karier sebesar 153,13. Hal ini terjadi karena adanya kemungkinan bahwa strategi yang dibuat PT Pelabuhan Indonesia II dalam memotivasi karyawannya terlaksana dengan efektif. Jadi, meskipun ada karyawan yang belum mendapatkan kesempatan mengembangkan karier, kecil kemungkinan motivasi kerja karyawan tersebut berada pada tingkat yang rendah. Tidak adanya perbedaan motivasi kerja antara karyawan yang sudah dan belum mengalami pengembangan karier juga dipengaruhi oleh dominasi karyawan *fresh graduate* pada kelompok karyawan yang belum mengalami pengembangan karier. Karyawan *fresh graduate* dapat dikategorikan sebagai karyawan yang masih mentah (belum matang) dan sedikit matang (dilihat dari pengalaman kerja yang pernah mereka dapatkan sebelumnya) bahwa mereka belum mampu bekerja sendiri, membutuhkan arahan, tetapi mereka memiliki kemauan dan keinginan yang tinggi untuk bekerja (Wahjusumdjo dalam Saydam, 2005). Di samping itu suasana kerja yang kondusif turut mendukung terciptanya motivasi kerja yang lebih tinggi, meskipun mereka berada dalam lingkungan kerja yang baru. Kesesuaian kompetensi karyawan berdasarkan latarbelakang pendidikan dengan tugas dan pekerjaan yang diperoleh, turut mempengaruhi motivasi kerja karyawan tersebut (Saydam, 2005). Herzberg (dalam Saydam, 2005) mengemukakan salah satu faktor motivator adalah kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*). Kepuasan pada pekerjaan itu sendiri, misalnya karyawan akan memiliki motivasi untuk bekerja, jika pekerjaan yang dilakukannya disenanginya. Suatu pekerjaan akan disenangi jika pekerjaan itu memang sesuai dengan kemampuan yang ada pada diri karyawan tersebut, sehingga yang bersangkutan merasa bangga untuk melakukannya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil analisis data, karyawan secara umum dengan arti baik karyawan yang sudah maupun belum mengalami pengembangan karier memiliki motivasi kerja yang sangat tinggi. Hal ini terjadi karena adanya kemungkinan bahwa langkah-langkah PT Pelabuhan Indonesia II yang dibuat dalam memotivasi karyawannya, seluruhnya kecuali aktivitas pengembangan karier terlaksana secara efektif. Selain itu karyawan yang belum mengalami pengembangan karier didominasi oleh karyawan *fresh graduate*, dimana karyawan *fresh graduate* memiliki motivasi kerja dan ambisi yang menggebu dalam melakukan tugas dan pekerjaannya.

Berdasarkan deskripsi subjek penelitian di atas, penulis menyimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan motivasi kerja antara karyawan yang sudah dan belum mengalami pengembangan karier.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yaitu tidak terdapat perbedaan motivasi kerja antara karyawan yang sudah dan belum mengalami pengembangan karier, maka penulis memberikan saran sebagai berikut

1. Saran untuk Perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan adanya karyawan yang memiliki motivasi kerja yang rendah, sehingga hal ini membutuhkan perhatian dan masukan.
2. Saran untuk Karyawan. Seluruh karyawan tersebut diharapkan meningkatkan motivasi dan kinerjanya sehingga memperoleh kesempatan untuk mengembangkan karier dan akan dialami secara kontinu. Bagi karyawan yang belum mencapai syarat lama bekerja yang ditentukan untuk memperoleh kesempatan pengembangan karier, diharapkan untuk tetap bertahan dengan tetap menunjukkan kinerja yang diharapkan perusahaan. Di samping itu karyawan juga perlu berkonsultasi dengan atasan dalam menyampaikan permasalahan ataupun ketidakpuasan yang dihadapi/dirasakan yang mengganggu kelancaran dalam menjalankan tugas. Hal ini dilakukan untuk memperoleh solusi untuk menghadapi permasalahan yang datang.
3. Saran untuk Penelitian Lebih Lanjut. Untuk peneliti selanjutnya yang juga ingin meneliti mengenai motivasi kerja karyawan dapat memilih topik yang actual. Untuk mendapatkan topik yang aktual, peneliti disarankan untuk banyak berdiskusi dengan orang-orang yang berkecimpung dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Topik aktual bukan berarti adalah hal yang baru. Topik seperti kompensasi, gaya kepemimpinan, supervisi, tingkat pendidikan, dan keterampilan kerja, masih dan akan terus diperbincangkan dalam ranah sumber daya manusia. Hal ini disebabkan semakin berkembangnya kebudayaan dan pemikiran manusia, sehingga harus ada kreasi dan inovasi berkaitan dengan topik-topik di atas.

DAFTAR PUSTAKA

- Anastasi, A. & Urbina S. (1997). *Tes psikologi : Psychological testing 7e*. Alih Bahasa : Imam, R. H. Penyunting : Moilan, B. Jakarta : Prenhallindo.
- Anoraga, P., & Widiyanti, N. (1990). *Psikologi dalam perusahaan*. Jakarta : Rineka Cipta.

- Anoraga, P. (2006). *Psikologi kerja*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Azwar, S. MA. (2007). *Metode penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers : from linier to multidirectional career paths. Organizational and individual perspectives. *Jurnal Vol. 9, No. 1*. UK : *University of East Anglia, Norwich*.
- Chiu, R. (1999). Does perception of pay equity, pay satisfaction, and job satisfaction mediate the effect of positive affectivity on work motivation ?. *Journal of Social Behavior and Personality Vol. 28, No. 2*. Hong Kong : *Baptist University*.
- Dessler, G. (2007). *Manajemen sumber daya manusia*. Jilid 2. Edisi 10. Jakarta : Indeks.
- Gatot, D. B., Adisasmito, W. (2005). Hubungan karakteristik perawat, isi pekerjaan, dan lingkungan pekerjaan terhadap kepuasan kerja perawat di instalasi rawat inap RSUD Gunung Jati Cirebon. *Makara, Kesehatan, Vol. 9, No. 1, Juni : 1-8*. Depok : FKM Universitas Indonesia.
- Handoko, T. H. (1993). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Edisi 2. Yogyakarta : BPFE.
- _____. (1997). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan, H. M. S. P. (2001). *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi Revisi. Cetakan Ketiga. Jakarta : Bumi Aksara.
- _____. (2005). *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi Revisi. Cetakan Ketujuh. Jakarta : Bumi Aksara.
- Koesmono, H. T. (2005). Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol. 7, No. 2, September*. Surabaya : FE Universitas Katholik Widya Mandala.
- Maghribi, A. Y. (2010). Hubungan Motivasi Kerja dengan Masa Kerja pada Karyawan Perusahaan Percetakan “X” dan “Y”. *Skripsi*. (Tidak Diterbitkan). Depok : Fakultas Psikologi Universitas Gunadarma.
- Mardiana, N. (2010). Pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja karyawan pelabuhan lintas merak bakauheni. *Jurnal Bisnis & Manajemen Vol. 6, No. 2, Januari*. Bandar Lampung : FE UNILA.
- Martoyo, Kol. Kal. S. SE. (1994). *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi 3. Yogyakarta : BPFE.
- Mas’ud, F. (2004). *Survai diagnosis organisasional : Konsep dan aplikasi*. Semarang : BPFE UNDIP.
- Munandar, A. S. (2001). *Psikologi industri dan organisasi*. Jakarta : Universitas Indonesia (UI-Press).
- Ningga, S. Y. (2008). Pengaruh pengembangan karier terhadap produktivitas kerja karyawan pada balai pendidikan dan pelatihan ilmu pelayaran (BP2IP) Tangerang. *Jurnal Manajemen Vol. 5, No. 3, Juni*. Jakarta : FE UNTAG.
- Notoatmodjo, Prof. DR. S. (2009). *Pengembangan sumber daya manusia*. Jakarta : Rineka Cipta
- Rahayu, N. S. (2008). Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen terhadap karier ditinjau dari aspek perbedaan jender. Studi kasus : Akademisi

- =====
- perguruan tinggi swasta di Yogyakarta. *Sinergi Kajian Bisnis dan Manajemen Vol. 10, No. 1, Januari*. Yogyakarta : FE UII.
- Saydam, G. (2005). *Manajemen sumber daya manusia : Suatu pendekatan mikro*. Cetakan Ketiga. Jakarta : Djambatan.
- Schein, E. H. (1991). *Psikologi organisasi*. Seri Manajemen No. 80. Jakarta : PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Sugiyono. (2003). *Statistik untuk penelitian*. Edisi 5. Bandung : CV Alfabeta.
- Supranto, J. (2003). *Metode riset aplikasinya dalam pemasaran*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Tulus, Moh. A. (1992). *Manajemen sumber daya manusia : buku panduan mahasiswa*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, H. (2008). *Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis*. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.
- Usmara, A. (2006). *Motivasi kerja : Proses, teori, dan praktik*. Cetakan Pertama. Yogyakarta : Amara Books.
- Utomo, H. J. N., & Meilan S. (2007). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta : Ardana Media.
- Winardi, Prof. Dr. J. SE. *Motivasi dan pemotivasian dalam manajemen*. Jakarta : RajaGrafindo Persada.